

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang agar dengan pengertian, kesadaran, dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pimpinan itu (Sutrisno, 2009). Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil atau tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Ini berarti bahwa pimpinan berhasil dalam 3 hal (Martoyo, 2007):

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

Menurut Thoha (2012), kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Sementara Robbins (2007) mengatakan bahwa, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian tujuan, dimana sumber pengaruh tersebut dapat bersifat formal yang kepentingannya sama, atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

Robbins (2008) menyatakan bahwa, salah satu faktor utama bagi kepemimpinan yang berhasil adalah gaya kepemimpinan dasar seorang individu. Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda pada suatu perusahaan yaitu:

1. Gaya Otokratik

Menurut Sutikno (2014), tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya, sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Sementara Thoha (2012), mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi.

2. Gaya Demokratik

Seorang pemimpin yang demokratik dihormati, disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional. Perilakunya mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya. Dengan sungguh-sungguh ia mendengarkan pendapat, saran, dan bahkan kritik orang lain terutama bawahannya (Siagian, 2009). Gaya demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan (Robbins, 2008).

3. Gaya Laissez Faire (Kendali bebas)

Laissez Faire adalah kemampuan memengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan dengan cara berbagai kegiatan dan pelaksanaannya dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. Gaya kepemimpinan ini lebih banyak menekankan keputusan kelompok dan memperbolehkan kelompok yang memimpin dalam menentukan tujuan dan metode mereka yang akan dicapai (Nursalam, 2007).

Menurut Robbins (2008), gaya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin secara keseluruhan memberikan bawahannya kebebasan dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut bawahannya paling sesuai.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Ada empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan. Pertama kecerdasan, dimana seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpin. Kedua kedewasaan dan kekeluasan hubungan sosial, dimana pemimpin harus memiliki emosi yang stabil serta mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas sosial. Ketiga motivasi diri dan dorongan berprestasi, yaitu pemimpin harus mempunyai dorongan motivasi yang kuat untuk berprestasi. Keempat adalah sikap-sikap hubungan kemanusiaan, dimana seorang pemimpin yang berhasil mau mengakui harga diri dan kehormatan para pengikutnya dan mampu berpihak kepadanya (Thoha, 2008). Kepemimpinan adalah sebuah proses dan ada tiga variabel kunci dalam kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepemimpinan. Menurut Yukl (2009), ketiga variabel tersebut adalah:

1. Karakteristik pemimpin. Dalam menentukan karakteristik dari pemimpin, Yukl mencantumkan beberapa faktor seperti *trait* dan *skills*. Faktor *trait* mencakup motivasi dan kepribadian dari pemimpin. Faktor *skills* mencakup keterampilan konseptual, sosial, dan teknis dari pemimpin.
2. Karakteristik pengikut. Seperti karakteristik pemimpin, pengikut pun ada faktor *trait*. Tapi faktor *trait* di sini terdiri dari kebutuhan dan konsep diri. Ada faktor lain juga yang menentukan karakteristik pengikut seperti kepercayaan diri dan optimisme, kepercayaan pada pemimpin, komitmen akan tugas, dan kepuasan atas pekerjaan dan pemimpin.

3. Karakteristik situasi. Karakteristik situasi dapat dilihat dari faktor tipe dan ukuran unit organisasi, posisi kekuatan dan kekuasaan, struktur tugas dan kompleksitas, serta ketidakpastian lingkungan sekitar.

Rivai (2009), menyatakan tanpa kepemimpinan, organisasi hanyalah merupakan kumpulan orang-orang yang tidak teratur dan kacau balau. Kepemimpinan akan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Dengan demikian keberadaan kepemimpinan dalam organisasi adalah sangat penting dalam mencapai tujuan dan kemajuan organisasi. Hadari (2012), menjelaskan bahwa unsur-unsur dalam kepemimpinan adalah adanya seseorang yang berfungsi memimpin, yang disebut pemimpin (*leader*) adalah adanya orang lain yang dipimpin, adanya kegiatan yang menggerakkan orang lain yang dilakukan dengan mempengaruhi dan mengarahkan perasaan, pikiran, dan tingkah lakunya, dan adanya tujuan yang hendak dicapai dan berlangsung dalam suatu proses di dalam organisasi, baik organisasi besar maupun kecil.

2.2 Lingkungan Kerja

2.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Nuraini (2013), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya. Sementara menurut Sedarmayanti (2008), lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.

Lingkungan kerja yang mendukung produktivitas kerja akan menimbulkan kepuasan kerja dalam suatu organisasi. Menurut Sedarmayanti (2008), yang menjadi indikator lingkungan kerja antara lain penerangan, suhu udara, suara kebisingan, penggunaan warna, ruang gerak yang diperlukan, keamanan kerja, dan hubungan kerja. Lewa dan Subowo (2015), menyatakan lingkungan kerja didesain sedemikian rupa agar dapat tercipta hubungan kerja yang mengikat pekerja dengan lingkungannya. Lingkungan kerja yang baik yaitu apabila

karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja serta waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik (Analisa, 2011). Faktor lingkungan kerja fisik yaitu pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan, dan kebersihan. Faktor lingkungan kerja non fisik yaitu struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian, dan dukungan pemimpin, kerja sama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi (Sedarmayanti, 2011).

Menurut Robbins (2007), lingkungan kerja fisik merupakan faktor penyebab stress kerja pegawai yang berpengaruh pada prestasi kerja. Lingkungan kerja fisik maupun psikis keduanya sama pentingnya dalam sebuah organisasi, kedua lingkungan kerja ini tidak bisa dipisahkan. Apabila sebuah perusahaan hanya mengutamakan satu jenis lingkungan kerja saja, tidak akan tercipta lingkungan kerja yang baik, dan lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien dan akan menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan produktivitas kerja (Suwatno dan Priansa, 2011).

2.2.3 Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Ririn (2011), jika perusahaan dapat menurunkan tingkat dan beratnya kecelakaan-kecelakaan kerja, penyakit, dan hal-hal yang berkaitan dengan stress, perusahaan akan semakin efektif. Peningkatan-peningkatan terhadap ini akan menghasilkan:

1. Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari yang hilang.
2. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen.
3. Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi.

4. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim.
5. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan.
6. Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan yang kemudian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya secara substansial.

Tanjung (2013) menyatakan manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Kinerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan, dan tidak akan membutuhkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi. Menurut Prawirosentono (2012), terdapat banyak manfaat dari penciptaan lingkungan kerja yaitu, meminimumkan kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja yang mengakibatkan kerugian, mengoptimalkan penggunaan peralatan dan bahan baku secara lebih produktif dan efisien, dan menciptakan kondisi yang mendukung kenyamanan dan kegairahan kerja, sehingga menaikkan tingkat efisien kerja.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Sinambela, 2012). Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek

dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Fadli, 2012).

Sutrisno (2009), menyatakan bahwa terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini adalah merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut Yucel dan Cetin (2012), kepuasan kerja adalah salah satu variabel organisasi yang paling sering diukur dalam penelitian, karena kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting bagaimana pekerja merasakan pekerjaan mereka.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2009), terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, maupun dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Sementara menurut Murtiningrum (2012), faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan berdasarkan teori motivasi Herzberg antara lain dipengaruhi oleh kompensasi, aktivitas kerja, pengawasan, promosi karir, hubungan dalam kelompok kerja, dan kondisi kerja. Menurut Mangkunegara (2009), ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecerdasan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja. Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Sopiah (2008), terdapat tiga cara untuk mengukur kepuasan kerja. Pertama yaitu, menggunakan skala indeks deskripsi jabatan (*Job Description Index*). Skala ini digunakan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan pada karyawan yang telah ditetapkan sebagai responden mengenai pekerjaan. Jawaban yang diberikan oleh karyawan tersebut berupa jawaban ya, tidak, atau ragu-ragu. Kedua, menggunakan kuesioner kepuasan kerja minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*). Dalam pengukuran ini, responden diharuskan memberikan tanggapan berupa jawaban sangat tidak puas, tidak puas, netral, puas, dan sangat puas. Ketiga, berdasarkan gambar ekspresi wajah. Pada pengukuran ini responden diharuskan memilih salah satu gambar wajah orang, mulai dari gambar wajah yang sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

Menurut Greenberg & Baron (2007), ada tiga cara untuk mengukur kepuasan kerja yaitu *rating scale* dan kuesioner,

critical incident, dan *interviews*. Pada metode *rating scale* dan kuesioner, orang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan *rating scales* sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka. Dalam metode *critical incident*, individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan yang mereka rasakan terutama tentang memuaskan atau tidak memuaskan pekerjaan mereka. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Pada metode *interviews*, prosedur pengukuran kepuasan kerja yaitu melakukan wawancara dengan pekerja, serta menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, dan akan dikembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur (Wibowo, 2007).

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Pada dasarnya upaya-upaya peningkatan kualitas dari perusahaan harus dimulai dari komitmen yang tinggi dari manajemen untuk meningkatkan kinerja individu karyawan yang ada dalam perusahaan itu. Manajemen yang ingin meningkatkan kualitas perusahaan harus memberikan perhatian utama kepada masalah kinerja individu karyawan, sebelum menggarap kinerja dari sumber-sumber daya lain seperti material, energi, alam, modal, mesin, dan peralatan, atau informasi. Karyawan yang bahagia akan bekerja lebih efektif, efisien, dan produktif (Soekarso, 2015). Menurut Hasibuan (2007), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan usaha dan kesempatan.

Moehariono (2012) mengungkapkan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Abdullah (2014), memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Wibowo (2007), kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja.

Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas kerja yang diberikan organisasi. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Wibowo, 2012). Selanjutnya menurut Mathis dan Jackson (2009), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja adalah kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Belarmino (2013) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Sementara motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mangkunegara (2010), menyatakan faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sementara faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan.

2.4.3 Penilaian Kinerja

Pada prinsipnya, kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia bersangkutan. Pengukuran kinerja karyawan pada dasarnya

merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien (Wirawan, 2009). Pengukuran yang baik harus dapat menggambarkan nilai yang akurat tentang apa yang diukur. Artinya pengukuran tersebut benar-benar mengukur kinerja karyawan. Untuk itu ada dua hal yang harus diperhatikan (Titisari, 2014):

1. Pengukuran harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai kinerja tersebut. Agar pengukuran tersebut efektif maka standar pengukuran hendaknya berhubungan dengan hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur kinerja. Alat ukur yang baik sekurang-kurangnya memiliki dua kriteria yakni reliabilitas dan validitas. Alat dengan reliabilitas tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang konsisten, sedangkan alat ukur dengan validitas tinggi apabila alat itu mengukur apa yang harus diukur.

Menurut R. Wayne (2008), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sejalan dengan pendapat tersebut, Mangkuprawira (2013) menjelaskan penilaian kinerja yaitu proses yang dilakukan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Secara umum penilain kinerja bertujuan sangat baik yaitu agar kinerja para karyawan bertambah baik. Menurut Suryadi (2009), dengan bertambah baiknya kinerja masing-masing karyawan diharapkan agar mendorong peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.5 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah metode alternatif dari *structural equation modeling* (SEM) yang berbasis regresi yang dikenalkan oleh Herman O.A Wold untuk penciptaan dan pembangunan model dan metode dengan pendekatan yang

berorientasi pada prediksi. PLS memiliki asumsi data penelitian bebas distribusi. Artinya data penelitian tidak berpengaruh pada salah satu distribusi tertentu (Hair et al. 2010). PLS juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori selain untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS merupakan metode alternatif dengan pendekatan berbasis varians atau komponen yang berorientasi pada prediksi model. PLS dapat bekerja untuk model hubungan konstruk laten dan variabel *manifest* (indikator) yang bersifat reflektif dan formatif (Ghozali, 2009).

Ciri-ciri model hubungan yang bersifat reflektif adalah arah hubungan kausalitas dari konstruk menuju indikator, diantara hubungan indikator diharapkan saling berkorelasi, menghilangkan salah satu indikator dari model pengukuran tidak akan mengubah makna konstruk, dan menentukan *measurement error* (kesalahan pengukuran) pada tingkat indikator (Ghozali, 2011). Sementara ciri-ciri model hubungan yang bersifat formatif adalah arah hubungan kausalitas dari indikator ke variabel laten, antar indikator diasumsikan tidak berkorelasi (tidak diperlukan uji reliabilitas konsistensi internal), menghilangkan satu indikator berakibat merubah makna dari variabel laten, dan kesalahan pengukuran berada pada tingkat variabel laten (Jogiyanto, 2009).

PLS pada dasarnya didefinisikan oleh dua set persamaan, yaitu *inner* model dan *outer* model. *Inner* model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan konstruk laten lainnya, sedangkan *outer* model menentukan spesifikasi hubungan antara konstruk laten dengan indikatornya (Yamin & Heri, 2009). *Inner* model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh substantif. Disamping melihat nilai *R-*

square model PLS juga di evaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya (Ghozali, 2011).

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1 Hubungan Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Brahmasari & Suprayetno (2008) di PT Pei Hai International Wiratama Indonesia menunjukkan bahwa, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi tidak signifikan terhadap kinerja tetapi kepemimpinan dan budaya organisasi signifikan terhadap kinerja. Diperkuat oleh penelitian Rahmanet al. (2013) terhadap perawat di Dinas Kesehatan Malaysia. Hasil penelitian membuktikan adanya korelasi yang kuat antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan karena tindakan pemimpin dapat menghilangkan kekecewaan karyawan terhadap pekerjaannya.

2.6.2 Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Shadare & Hammed (2009) di beberapa perusahaan industri di Nigeria menunjukkan bahwa motivasi kerja, efektivitas kepemimpinan, dan manajemen waktu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel efektivitas kepemimpinan adalah variabel yang paling kuat berpengaruh pada kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Frederick et al. (2013) di Lembaga Publik Ghana. Hasil penelitian menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin & Guritno, 2008).

Tampubolon (2007) menyatakan bahwa, faktor kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara faktor kepemimpinan dan faktor kinerja karyawan.

2.6.3 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kepuasan Kerja

Wibowo et al. (2014), mengungkapkan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dengan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud ialah lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Jika lingkungan kerja non-fisik seperti struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, dan budaya organisasi semakin baik, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin baik. Penelitian serupa dilakukan oleh Sunarto (2007) dan Lingga (2008), menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang terdiri dari fasilitas peralatan, perilaku yang diterima karyawan, lingkungan tempat kerja, tantangan pekerjaan, sistem pemberian *reward* yang adil, dukungan lingkungan kerja, dan sikap rekan kerja merupakan determinan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian dilakukan oleh Raziq & Raheela (2014) di Lembaga Pendidikan, Sektor Perbankan, dan Industri Telekomunikasi yang beroperasi di kota Quetta Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Agung et al. (2012) di Lingkungan Kantor Dinas Umum Provinsi Bali. Dari penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Petrus et al. (2015) di Koperasi Agribisnis Tarutama Nusantara Jember. Hasil penelitian membuktikan bahwa semakin baik lingkungan kerja maka akan meningkatkan rasa kepuasan kerja karyawan.

2.6.4 Hubungan Lingkungan Kerja dengan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ririn (2011) pada perusahaan manufaktur PT. Borneo Melintang Buana Eksport menunjukkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan

lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Firnawan (2009) yang dilakukan di Perusahaan Tekstil PT.Kosoema Nanda Putra Klaten juga membuktikan bahwa ada pengaruh positif antara kepemimpinan, motivasi, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan .

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Cahyani dan Ardana (2013) di Rumah Sakit Balimed Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, penataan ruang yang tepat pada tempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penataan ruang ini harus didukung dengan distribusi cahaya yang cukup, pemilihan warna dinding yang tepat, sirkulasi udara dan suhu udara sesuai dengan ruangan. Kurangnya distribusi cahaya dalam setiap ruangan karyawan akan mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan cepat dan tepat. Ketenangan bekerja juga diperlukan oleh setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya.

2.6.5 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2014), menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi, kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Septiani (2013). Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai kepuasan kerja seseorang karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Mariam (2009) di Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero) menunjukkan bahwa, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Koesmono (2005) yang dilakukan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Regional

IV Jawa Tengah juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja.